مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020
45 -65
تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۲۶ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۹/۱۲/۱

الگویی برای نظارت عملکردی در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران

رضا قنبریان- دانشجوی دکتری حسابداری ، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
جعفر باباجانی* - استاد، حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
قاسم بولو- دانشیار،حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

چکیده

در ایـن پژوهـش ابعـاد، مؤلفه‌هـا و شـاخص‌های طراحـی الگـوی نظـارت عملکـردی در شـهرداری‌های کلان‌شـهرها بـا اسـتفاده از مطالعـات کتابخانـه‌ای و اجمـاع خبـرگان و روش دلفـی فـازی شناسـایی شـده و سـپس بـا اسـتفاده از روش تحلیـل سلسـله مراتبـی فـازی نسـبت بـه تعییـن وزن هر عامـل و ارائـه الگـوی نظـارت عملکـردی در شـهرداری‌های کلان‌شـهرها اقـدام گردیـده اسـت. درنهایـت الگـوی اسـتخراج شـده براسـاس مصاحبـه بـا صاحب‌نظـران ایـن حـوزه در شـهرداری‌ها مـورد تأییـد قـرار گرفتـه اسـت. بـرای جمـع‌آوری داده‌هـا نسـبت بـه توزیـع پرسشـنامه‌ها در سـال ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹بـا اسـتفاده از نمونه‌گیـری گلوله‌برفـی در دو مرحلـه بیـن ۴۰ نفـر از مدیـران حـوزه مالـی و برنامه‌ریـزی تهـران و ۲۵ نفـر از خبـرگان حوزه‌هـای یـاد شـده در کلان‌شـهرهای مشـهد، اصفهـان، شـیراز، کرمـان و ارومیـه اقـدام شـده اسـت. براسـاس نتایـج ایـن پژوهـش، پیش‌بینـی و شناسـایی ارکان نظـارت عملکـردی، پیش‌بینـی احـکام نظـارت عملکـردی در قوانیـن و مقـررات حاکـم بـر فعالیت‌هـای شـهرداری‌های کلان‌شـهرها، طراحـی رویه‌هـا و روش‌هـای اعمـال کنتـرل و نظـارت عملکـردی در فرآیندهـای اجرایـی و ایجـاد زیرسـاخت‌های نظـارت عملکـردی چهـار مؤلفـه اصلـی الگـوی نظـارت عملکـردی در شـهرداری‌های کلان‌شـهرها می‌باشـد.

واژگان کلیدی:پاسـخ‌گویی مبتنـی بـر عملکـرد، نظـارت عملکـردی، دلفـی فـازی، سلسـله مراتـب فـازی، آزمـون سـنگ‌ریزه

A model for performance control in metropolitan municipalities of Iran

Abstract
In this study, the dimensions, components and indicators of performance control model design in metropolitan municipalities of Iran were identified using library studies and expert consensus and fuzzy Delphi method and then using fuzzy hierarchical analysis to determine the weight of each factor and provide a performance control model in metropolitan municipalities. Finally, the extracted model has been approved based on interviews with experts in this field in municipalities. To collect data on the distribution of questionnaires in 1398 and 1399 using snowball sampling in two stages between 40 managers of Tehran Finance and Planning and 25 experts in the mentioned areas in the metropolises of Mashhad, Isfahan, Shiraz , Kerman and Urmia have taken action. Based on the results of this study, forecasting and identifying the performance controllers, predicting the provisions of performance monitoring in the laws and regulations governing the activities of metropolitan municipalities, designing procedures and methods for exercising control and performance monitoring in executive processes and creating performance monitoring infrastructure are foure componentes of performance control model in metropolitan municipalities.

Key Words: Performance Based Accountability, Performance control, Fuzzy Delphi, Fuzzy hierarchical analysis, scree test

* نویسنده مسئول jafar.babajani@gmail.com

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

۱- مقدمه

نهادهـای بخـش عمومـی ازجملـه شـهرداری‌ها در طـول سـه دهـه گذشـته کوشـیده‌اند تـا بـا گـذار از مدیریـت سـنتی بـه مدیریـت نویـن بخـش عمومـی و تأکیـد بـر اسـتفاده از سـازوکارهای بـازار و ابزارهـا و روش‌هـای بخـش بازرگانـی در نهادهـای بخـش عمومـی زمینـه گـذار از الگـوی سـنتی دولـت بـه حکمرانـی خـوب را فراهـم سـازند. در ایـن تحـولات در کنـار پاسـخ‌گویی مالـی بـر ایفـای سـطح مسـئولیت پاسـخ‌گویی عملکـردی نهادهـای بخـش عمومـی ازجملـه شـهرداری‌ها تأکیـد می‌گـردد. بـر ایـن اسـاس، ضـرورت دارد تـا بـا توجـه بـه ملاحظـات بهـره‌وری، کارایـی و اثربخشـی در اسـتفاده از منابـع مالـی و اقتصـادی حـوزه‌ی نظارتـی به‌عنـوان پیش‌نیـاز و یکـی از ابعـاد اصلـی پاسـخ‌گویی مدیریـت شـهری به شـهروندان و نماینـدگان قانونـی و منتخب آنهـا در شـوراهای اسـلامی شـهر نیـز متحـول گـردد. از این‌رو، نظـام نظـارت مالـی شـهرداری‌ها کـه عمومـاً باهـدف حصـول اطمینـان از رعایـت قوانیـن و مقـررات دربـاره‌ی تحصیـل منابع مالـی و مصـرف آنهـا در انطبـاق بـا قوانیـن مقـررات مالـی و بودجـه‌ای صـورت می‌پذیـرد بـرای پاسـخ‌گویی مدیریـت شـهری کافـی نبـوده و لازم اسـت تـا بـا بسـط و توسـعه‌ی پاسـخ‌گویی مدیریتـی، همـراه بـا پاسـخ‌گویی مبتنـی بـر درون داد، زمینـه‌ی نظـارت عملکـردی مبتنـی بـر بـرون داد، نتایـج و دسـتاوردهای حاصـل از اجـرای طرح‌هـا و پروژه‌هـا و ارائـه خدمـات عمومـی بـه شـهروندان در کانـون توجـه قـرار گیـرد. در نبـود الگـوی نظـارت عملکـردی در شـهرداری‌های کلان‌شـهرهای ایـران پایـش اهـداف راهبـردی و برنامه‌هـای بلندمـدت و میان‌مـدت بـا چالـش اساسـی روبـه‌رو بـوده و بـا تغییـر مدیریـت شـهری اهـداف و منابـع اختصـاص یافتـه بـرای تحقـق آنهـا نیـز تغییـر می‌یابـد، پیونـد برنامه‌هـای بلندمـدت و میان‌مـدت بـا بودجـه سـالانه بـه شـکل مناسـب برقـرار نمی‌شـود، منابـع مالـی در راسـتای اهـداف تعییـن شـده تخصیـص نمی‌یابـد، تحلیـل انحـراف در بهـای تمـام شـده کالا و خدمـات ارائـه شـده بـه شـهروندان صـورت نمی‌پذیـرد و عملکـرد مدیـران در اسـتفاده کارا و اثربخـش از منابـع محـدود مالـی و اقتصـادی بـه درسـتی ارزیابـی نمی‌گـردد. در ارائـه گزارش‌هـا و صورت‌هـای مالـی تنهـا بـر ارائـه اطلاعـات مالـی تأکیـد می‌گـردد، در چنیـن شـرایطی گـزارش تفریـغ بودجـه شـهرداری‌ها تنهـا بـه اطلاعـات مالـی محـدود گردیـده اسـت و اطلاعاتـی از میـزان دسـت‌یابی بـه اهـداف تعییـن شـده قبلـی در دسـترس شـهروندان و نماینـدگان قانونـی ایشـان در شـوراهای اسـلامی شـهر قـرار نخواهـد گرفـت. در ایـن شـرایط حسابرسـی و نظـارت نیـز تنهـا بـه حـوزه مالـی و رعایـت قوانیـن و مقـررات محـدود گردیـده اسـت و حسابرسـان شـوراهای اسـلامی شـهر و سـایر مراجـع نظارتـی بـه ارزیابـی کارایـی، اثربخشـی و صرفـه اقتصـادی در اسـتفاده از منابـع نمی‌پردازنـد. آنچـه در الگـوی نظـارت عملکـردی شـهرداری‌ها مـورد انتظـار می‌باشـد ضـرورت توجـه هم‌زمـان ایفـای هم‌زمـان مسـئولیت پاسـخ‌گویی مالـی و مبتنـی بـر عملکـرد مدیـران شـهری اسـت. از ایـن‌رو، ایـن پژوهـش در جسـتجوی دسـتیابی بـه ایـن الگـو بـا توجـه بـه مفاهیـم کلیـدی مدیریـت نویـن بخـش عمومـی، حکمرانـی خـوب شـهری و نظریـه سیسـتمی پاسـخ‌گویی خواهـد بـود. بـا توجـه بـه اینکـه ایـن الگـو بایـد بـرای یکـی از موضوعـات کلیـدی اداره کلان‌شـهرهای مطـرح شـود، به‌منظـور ارائـه الگویـی یکپارچـه، چالش‌هـای مختلـف خـرده نظام‌هـای پاسـخ‌گویی عملکـردی در ایـن پژوهـش موردبررسـی قـرار گرفتـه اسـت و آثـار آن بـر نظـارت مبتنـی بـر عملکـرد به‌عنـوان موضـوع محـوری ایـن پژوهـش در کانـون توجـه قـرار گرفتـه اسـت.

۲- پیشینه تحقیق

صاحب‌نظـران ابعـاد مختلفـی را بـرای پاسـخ‌گویی ترسـیم کرده‌انـد، نظارت‌پذیـری یکـی از ابعـاد پاسـخ‌گویی اسـت

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

کـه پیوسـته مـورد تأکیـد قـرار گرفتـه اسـت. پاسـخ‌گویی دامنـه، اهـداف و شـیوه اعمـال نظـارت را مشـخص می‌سـازد. فرآینـد اثربخـش پاسـخ‌گویی نیازمنـد گزارشـگری فعالیـت شـهرداری‌ها بـه شـهروندان اسـت. نظـارت بـر شـفافیت، اعتبـار و اتکاپذیـری فرآینـد پاسـخ‌گویی می‌افزایـد. نظـارت به‌صـورت مسـتمر انجـام می‌شـود، از ایـن‌رو، بـا اعمـال نظـارت اسـتفاده از منابـع هدایـت شـده در مـوارد موردنظـر به‌صورت بـه هنـگام و اثربخـش صـورت می‌پذیـرد و نظـارت از ایـن منظـر موجـب تقویـت پاسـخ‌گویی می‌شـود. نظـارت بـه تحقـق پاسـخ‌گویی شـهرداری بـه نماینـدگان منتخـب و قانونـی شـهروندان در شـوراهای شـهر، دولـت و سـایر مبـادی نظارتـی برون‌سـازمانی کمـک می‌کنـد (دمیـرل ، ۲۰۱۴). نظـارت نیـز متناسـب بـا تغییـر مفهـوم و نـوع پاسـخ‌گویی در گـذار از مدیریـت سـنتی نهادهـای بـزرگ بخـش عمومـی بـه مدیریـت نویـن بخـش عمومـی تغییـر کـرده اسـت. در راسـتای ایـن تحـولات، پاسـخ‌گویی مبتنـی بـر نتایـج بـه اولویت‌هـای شـهروندان و رضایـت اسـتفاده‌کنندگان از خدمـات شـهرداری توجـه دارد. بنابرایـن در ایـن نـوع نظـارت بـر اسـتفاده از ظرفیت‌هـای قانونـی بـرای اعمـال نظـارت برون‌سـازمانی نیـز تأکیـد می‌شـود. یکـی از عناصـر اصلـی رویکـرد مدیریـت نویـن پاسـخگو بـودن بـا اسـتفاده از ابزارهـای بخـش بازرگانـی و اصـول بـازار اسـت و از ایـن رو قوانیـن و مقـررات پیچیـده بـا سیسـتم نظـارت مبتنـی بـر شـاخص‌های عملکـرد جایگزیـن شـده اسـت. بـر ایـن اسـاس اعمـال نظـارت دوره‌ای برون‌سـازمانی، اسـتقرار رویه‌هـای نظارتـی و کنترل‌هـای داخلـی در نهادهـای بخـش عمومـی و هم‌چنیـن بهره‌بـرداری از شـاخص‌های عملکـردی مرتبـط بـا اهـداف امـکان ارزیابـی پاسـخ‌گویی بـر مبنـای عملکـرد واقعـی را فراهـم می‌سـازد. در ایـن سیسـتم نظارتـی کـه بـر هـر دو مؤلفـه نظـارت مالـی و عملکـردی تأکیـد دارد، نظـارت یـک فعالیـت سـاده و تک‌بعـدی بـه شـمار نمـی‌رود بلکـه ایـن سیسـتم نظارتـی مبتنـی بـر یـک رویکـرد عملکـرد محـور اسـت کـه بـر تدویـن فرآیندهـا و بهبـود نتایـج تأکیـد دارد و از ایـن‌رو، نظـارت مبتنـی بـر عملکـرد یـک نظـارت انعطاف‌پذیـر بـه شـمار مـی‌رود. ایـن سیسـتم نظارتـی زمینـه تحـول در حسابرسـی را فراهـم نمـوده و بـر ایـن اسـاس حسابرسـی در بهبـود عملکـرد نقش‌آفرینـی کـرده و در تدویـن راهبردهـای جدیـد بـرای خط‌مشـی گـذاران و بهبـود پردازش‌هـای مدیـران عمومـی مشـارکت می‌نمایـد.

در ایـن پژوهـش نگارنـدگان کوشـیده‌اند تـا بـا اسـتفاده از روش‌هـای ذیـل نسـبت بـه شناسـایی ابعـاد، مؤلفه‌هـا و شـاخص‌های اثرگـذار بـر الگـوی نظـارت عملکـردی شـهرداری‌های کلان‌شـهرهای ایـران اقـدام نماینـد:

الـف) اسـتخراج برخـی از شـاخص‌ها بـا توجـه بـه مبانـی قانونـی حاکـم بـر شـهرداری‌ها و منابـع معتبـر مراجـع حرفـه‌ای.

ب) مطالعـه‌ی مبانـی قانونـی حاکـم بـر شـهرداری‌های کشـورهای توسـعه‌یافته (ایتالیـا، فنلانـد، کانـادا، آمریـکا، آفریقـای جنوبـی) بـا اسـتفاده از منابـع معتبـر و تارنمـای شـهرداری‌های ایـن کشـورها. مطالعـات انجـام شـده در ایـن مرحلـه (بـه شـرح جـدول (۱)) نشـان می‌دهـد الگـوی نظـارت عملکـردی در شـهرداری‌های کشـورهای توسـعه‌یافته بـه شـدت بـه سـاختار قانونـی و حاکمیـت وابسـته می‌باشـد و در برخـی از کشـورها نظیـر کانـادا و ایـالات متحـده آمریـکا بـه سـبب امـکان تدویـن قانـون در سـطح دولت‌هـای ایالتـی قانـون شـهرداری‌های واحـد و الگـوی نظارتـی یکپارچـه وجـود نـدارد. از ایـن رو، اطلاعـات بـا الگـوی نظـارت عملکـردی در ایـن کشـورها بـا اسـتفاده از سـایر منابـع معتبـر و مطالعـه مـوردی مبانـی قانونـی در برخـی از ایـالات انجـام شـده اسـت.

پ) بررسـی پژوهش‌هـای داخلـی و خارجـی مرتبـط بـا ایـن مطالعـه.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

جدول (۱). بررسی مقایسه‌ای سازوکارهای نظارت عملکردی در شهرداری‌های کشورهای توسعه‌یافته

شرح	آفریقای جنوبی	کانادا	آمریکا	فنلاند	ایتالیا	ایران
ارکان نظارت عملکردی	*	*	*	*	*	*
شورای شهر	*	*	*	*	*	*
شهردار/ مدیر اجرایی ارشد	*	*	*	*	*	*
مدیر امور مالی/ رئیس حسابداری/ خزانه‌دار	*		خزانه‌دار و کنترل‌کننده		*	ذیحساب
حسابرسی داخلی	*	*		*	*	*
کمیته حسابرسی	*	*	*	*		*
دیوان محاسبات	*	*			*	محدود به بودجه کل کشور
حسابرس شورا/ شهر		*متناسب با ایالت‌ها	کنترل‌کننده (لس‌آنجلس)	*		*
دولت مرکزی/ ایاتی (وزارت امور اقتصادی و مالیه/وزارت کشور/ وزارت امور مسکن و شهرداری‌ها/ خزانه‌داری ایالتی)	*	*	*	*	*	*
کمیساریای صداقت		*تورنتو				
ثبت لابی‌گری		*تورنتو				
بازرس/ رسیدگی به شکایات		*	*	*		*
پارلمان				*	*	*
برنامه‌وبودجه	*	*	*	*	*	*
تدوین برنامه راهبردی	*	*	*	*	*	*
تدوین اهداف عملکردی قابل اندازه‌گیری برای هر منبع مالی	*		*			*
بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد	*	*	*	*	*	
ضرورت استفاده از اطلاعات غیرمالی	*		*	*	*	*
تدوین موافقت‌نامه‌های ارائه خدمات	*					موافقت‌نامه بودجه‌ای
بودجه سرمایه‌ای	*	*	*	*	*	
بودجه مشارکتی	*	*		*	*	
هرگونه انحراف با اهمیت ارائه خدمات به شهروندان با توجه به بودجه مصوب	*	*	*	*	*	*
پایش برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت	*	*		*	*	*
چارچوب مخارج چندساله	سالانه	دو تا پنج‌ساله		برنامه مالی سه‌ساله	سه‌ساله	
حسابداری و گزارشگری مالی	*	*	*	*	*	*
شناسایی بدهی‌های بلندمدت	*	*	*	*	*	*
شناسایی دارایی‌ها	*	*	*	*	*	*
حسابداری تعهدی	*	*	*	*	*	
حسابداری بهای تمام شده	*	*	*		*	
طراحی، استقرار و ارزیابی کنترل‌های داخلی	*	*	*	*	*	*

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

اثربخشی حسابرسی داخلی	❋	❋			❋	
پایبندی به اصول اخلاق	❋	❋	❋	❋	❋	
مدیریت ریسک	❋	❋	❋	❋	❋	
حسابرسی برون‌سازمانی	❋	❋	❋		❋	❋
استقلال حسابرس	❋	❋	❋	❋	❋	❋
حسابرسی عملکرد	❋	❋	❋	❋	❋	
ترویج فرهنگ مدیریت عملکرد	❋	❋	❋	❋	❋	
ارزیابی عملکرد	❋	❋	❋	❋	❋	❋
مقایسه با عملکرد سال‌های قبل	❋	❋	❋		❋	❋
میزان انطباق وضعیت برنامه‌ها و پروژه‌ها با شاخص‌های تعیین شده در بودجه مصوب	❋	❋	❋	❋	❋	❋
استانداردهای عملکردی	❋	❋	❋		❋	
شاخص‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و اخلاقی	❋	❋	❋		❋	
تمرکز واحدهای نظارتی بر برون دادها و نتایج	❋	❋	❋	❋	❋	
ارائه معیارهای تلاش در ارائه خدمات(درون دادها)		❋	❋		❋	
ارائه گزارش‌های عملکردی	❋	❋	❋	❋	❋	
سیستم سنجش و پایش عملکرد	❋	❋	❋	❋	❋	
مقایسه با سایر شهرداری‌ها		❋			❋	
جریان آزاد اطلاعات	❋	❋	❋	❋	❋	❋
افشای اطلاعات بودجه‌ای	❋	❋	❋	❋	❋	❋
مشارکت‌های عمومی- خصوصی	❋					❋
قراردادهای وام بلندمدت	❋	❋				
تفاهم‌نامه‌های ارائه خدمات	❋		❋			
مصوبات شورای شهر و قوانین مرتبط با ارائه خدمات به شهروندان	❋	❋	❋	❋	❋	❋
برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت		❋	❋		❋	❋
برنامه‌های اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی	❋	❋	❋	❋	❋	
طرح‌های استخدام		❋		❋		
اطلاعات سازمانی، نقش‌ها و مسئولیت‌های اعضای شورا	❋	❋	❋	❋	❋	❋
برنامه‌های راهبردی فرهنگی		❋	❋	❋		
آیین‌نامه اخلاقی		❋	❋		❋	❋
سایر زیرساخت‌ها	❋	❋	❋	❋	❋	❋
اقدام برای پیشگیری از تقلب و فساد مالی	❋	❋	❋	❋	❋	
توسعه منابع انسانی	❋	❋	❋	❋	❋	❋
فناوری اطلاعات و هوشمندسازی		❋	❋	❋	❋	❋

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

الف)پژوهش‌های داخلی

تاکنون پژوهش جامعی در ارتباط با الگوی نظارت عملکردی در بخش عمومی ایران مشاهده نگردیده است لیکن با مدنظر قراردادن نظریه سیستمی در پاسخ‌گویی نهادهای بخش عمومی پژوهش‌های متعددی در ارتباط با خرده نظام‌های پاسخ‌گویی انجام شده است که به‌صورت اجمالی به آنها اشاره می‌شود.

بخشی از پژوهش‌های انجام شده در این ارتباط بر موضوع نظام بودجه‌ریزی در نهادهای بخش عمومی ازجمله شهرداری‌ها متمرکز شده است (باباجانی و خدارحمی۱۳۹۲؛ آذر و همکاران۱۳۸۹؛عابدی نیا، ۱۳۸۹؛ آذر و همکاران، ۱۳۹۲؛ آذر و همکاران، ۱۳۹۷). در این پژوهش‌ها ضمن ارائه مدلی برای استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در نهادهای بخش عمومی بر نقش آن در ارتقای پاسخ‌گویی مبتنی بر عملکرد تأکید نموده‌اند. مقیمی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان طراحی و تبیین مدل بودجه‌بندی براساس شاخص‌های حکمرانی خوب در ایران به ارائه نتیجه۵۱ تم در شش مقوله زیر پرداختند: آمایش سرزمین، مدیریت ذی‌نفعان، پیاده‌سازی بودجه‌بندی عملیاتی، اصلاح نظام حسابداری و گزارشگری، اصلاح فراگرد نظارت بر بودجه و شفافیت. عامری و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی مؤلفه‌های بودجه‌ریزی شهری مشارکتی در نظام حقوقی ایران پرداخته‌اند. آنها در این پژوهش مشارکت شهروندان در تصمیم‌گیری‌ها را موجب افزایش اعتماد عمومی به مدیریت شهری، تمایل بیشتر شهروندان به همکاری در اجرای برنامه‌ها، متناسب شدن طرح‌ها با نیازهای واقعی شهروندان، تقویت تعلق محلی و شهری مردم و درنهایت افزایش نظارت عمومی بر مدیریت شهری و کاهش مفاسد اداری می‌دانند.

کرباسی یزدی و طریقی (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیدند که به‌کارگیری حسابداری تعهدی می‌تواند بهای تمام شده خدمات و فعالیت‌ها را شفاف‌تر بیان کند و به اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی منجر شود. مرادی و صفی‌خانی (۱۳۹۵) با مرور پژوهش‌های انجام شده در بخش عمومی ایران ابراز می‌دارند استقرار حسابداری تعهدی می‌تواند منجر به بهبود، شناسایی دقیق و کامل بهای تمام‌شده کالاها، خدمات و فعالیت‌ها، مقایسه بهتر عملکرد واقعی و بودجه، ارزیابی عملکرد کارکنان، بهبود در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مدیران، شناسایی بهتر درآمدها، هزینه‌ها، دارایی‌ها و بدهی‌ها، بهبود در امر گزارشگری منجر شود و درنهایت عاملی برای بهبود پاسخگویی مالی باشد و بستر لازم برای ایفای پاسخگویی عملیاتی را فراهم نماید. پژوهش‌های مرتبط با حسابرسی را می‌توان در حوزه‌های استقرار حسابرسی عملکرد، کمیته حسابرسی و حسابرسی داخلی در نهادهای بخش عمومی موردبررسی قرار داد. در این ارتباط خدامی پور و کفاش پور (۱۳۹۴) به بررسی تأثیر اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی بر اجرای حسابرسی مبتنی بر عملکرد آنها در این پژوهش دریافتند عناصر برنامه‌ریزی، تجزیه‌وتحلیل هزینه‌ها و مدیریت عملکرد در بودجه‌ریزی عملیاتی بر اجرای حسابرسی عملکرد تأثیر دارد و پیاده‌سازی سیستم بودجه‌ریزی عملیاتی می‌تواند تا حد زیادی منجر به بهبود ارزیابی‌ها در اجرای حسابرسی عملکرد شود. باباجانی و دوست جباریان (۱۳۹۶)به بررسی عوامل اثرگذار بر استقرار حسابرسی عملکرد در نهادهای بخش عمومی پرداخته است. براساس نتایج این پژوهش عوامل رفتاری، ساختاری و زمین‌های به‌عنوان عوامل مؤثر بر استقرار نظام حسابرسی عملکرد در کشور می‌باشند و در شرایط فعلی هیچ یک از عوامل یاد شده فراهم نمی‌باشد. زارعی و فاضلی نژاد (۱۳۹۵) به بررسی الزامات حقوقی تحقق حسابرسی عملکرد در دیوان محاسبات کشور پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد در تدوین یک الگوی مطلوب نظارت مالی، انجام حسابرسی رعایت و حسابرسی صورت‌های مالی شرط اولیه و لازم می‌باشد اما نمی‌تواند شرط کافی باشد . لذا گریزی از حرکت به سوی عملیاتی نمودن حسابرسی عملکرد در سیستم نظارت مالی کشور وجود ندارد.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

ب) پژوهش‌های خارجی

بخشی از پژوهش‌های انجام شده به بررسی آثار استقرار مدیریت نوین بخش عمومی پرداخته‌اند به‌عنوان مثال با وجود آنکه وربیتن و اسپکل (۲۰۱۵) بر ضرورت بازنگری در برنامه تحول در مدیریت نوین بخش عمومی تأکید دارند، آنها استقرار فرهنگ مبتنی بر نتایج را عامل مؤثری بر عملکرد می‌دانند. به علاوه، نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد آثار تمرکززدایی و اتکا بر قوانین و رویه‌ها در تضاد با مدیریت نوین بخش عمومی است. گروه دیگری از پژوهش‌های انجام شده به بررسی تدوین برنامه‌های راهبردی توسعه پایدار(مازارا و همکاران ۲۰۱۰) و بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد یا سایر روش‌های بودجه‌ریزی مبتنی بر نتایج و آثار و پیامدهای استقرار آن می‌پردازند. بوستون و همکاران (۱۹۹۶) و ریدر و لمان (۲۰۰۲) استفاده از بودجه‌ریزی عملکرد موجب برجسته شدن تفکر اثربخشی هزینه در نهادهای بخش عمومی می‌شود. اسکات (۲۰۰۱) نیز معتقد است در صورتی که بودجه‌های عملکردی دربرگیرنده تخصیص اعتبارات تلفیقی باشد، کارایی و انعطاف‌پذیری سازمانی بهبود خواهد یافت، زیرا مدیران به جای تأکید بر انتظارات تاریخی در برآوردها، تخصیص منابع را براساس نیازهای روز انجام خواهند داد. موینیهان (۲۰۰۸) نیز معتقد است این نوع بودجه‌ریزی موجب افزایش انگیزش کارکنان می‌شود.

استقرار بودجه‌ریزی مشارکتی و بودجه‌ریزی تعهدی دو محور اصلی دیگر در پژوهش‌های این حوزه بوده است. وامپلر (۲۰۰۴) با انجام پژوهشی در ارتباط با اجرای بودجه‌ریزی مشارکتی در سه شهر برزیل دریافت اجرای این نوآوری می‌تواند به بهبود پاسخ‌گویی منجر شود. سینتومر و همکاران (۲۰۰۸) و کارنل و همکاران(۲۰۱۹) نظارت شهروندان و جامعه را یکی از اصول بودجه‌ریزی مشارکتی می‌دانند که از طریق هیأت‌هایی نظیر شورای بودجه مشارکتی تحقق می‌یابد.

کورتس (۲۰۰۶) در بررسی وضعیت استقرار بودجه‌ریزی تعهدی به این نتیجه رسیده است که در کشورهایی که سبک مدیریتی تمرکز بر نتایج پذیرفته شده است احتمال پذیرش بودجه‌ریزی تعهدی در آینده نزدیک بیشتر است. مارتی (۲۰۱۳) معتقد است استفاده همزمان از بودجه‌ریزی تعهدی و مبتنی بر عملکرد برای سنجش کارایی و اثربخشی خدمات ارائه شده ضروری است. لمپی و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی اثر استقرار حسابداری تعهدی دولت‌های محلی در یکی از ایالت‌های آلمان پرداختند. آنها در این پژوهش دریافتند که پذیرش حسابداری تعهدی منجر به افزایش اثربخشی هزینه می‌شود. کاریانتو و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند اجرای مبنای تعهدی اثر مثبت معنی‌داری بر کارایی و اثربخشی گزارشگری مالی بخش عمومی دارد. مارکوکیسو و استوکینی (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی الگوهای گزارشگری عملکرد بسط یافته در شهرداری‌های ایتالیا پرداختند. آنها دریافتند که الگوی متداولی برای گزارشگری عملکرد در شهرداری‌های ایتالیا وجود ندارد و محتوای این گزارش‌ها بیشتر تحت تأثیر اولویت‌های راهبردی و فعالیت‌های انجام شده است.

استقرار حسابرسی مبتنی بر عملکرد یکی دیگر از حوزه‌های جذاب پژوهشی در نظام نظارت عملکردی نهادهای بخش عمومی بوده است. استیپک و اتول (۱۹۹۰) به نقل از اتیکسون و چیت (۱۹۷۸) حسابرسی عملکرد را پدیده‌ای می‌دانند که می‌تواند به‌عنوان چشم و گوش صاحب‌منصبان و مردم عمل کند، و زمینه‌ی کاهش بهای تمام شده، بهبود کارایی، حذف برنامه‌های غیر مؤثر و بهبود پاسخ‌گویی را فراهم سازد. ردلا و همکاران (۲۰۱۶) با انجام پژوهشی در نهادهای بخش عمومی استونی دریافتند که از منظر مشارکت‌کنندگان در این پژوهش حسابرسی عملکرد حتی در صورتی که منجر به تغییر در خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی نشود می‌تواند از منظر واحدهای حسابرسی شونده سودمند دانسته شود. نتایج حاصل از پژوهش تورس و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که ارائه توصیه‌ها در گزارش حسابرسی از دو طریق زمینه بهبود اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی را در نهادهای بخش عمومی فراهم می‌سازد. در کشورهای

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

آنگلو- امریکن این امر از طریق اقدامات حسابرسی و فرآیند پیگیری و در کشورهای آلمانی تبار از طریق اقدامات پارلمان به وقوع می‌پیوندد.

علاوه بر کارکردهای حسابرسی عملکرد در شهرداری‌ها و دولت‌های محلی از سیستم پایش و ارزیابی عملکرد نیز استفاده می‌شود که در این حوزه نیز پژوهش‌های متعددی انجام شده است. برنشتاین (۲۰۰۰) در بررسی نحوه استفاده دولت‌های محلی از اندازه‌گیری عملکرد بیان می‌کند سنجش عملکرد بخش جدایی‌ناپذیر فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی است. برنامه‌ریزی راهبردی و شناسایی مأموریت از اولین گام‌های مدل‌های سنجش عملکرد در دولت‌های محلی هستند. برخی از صاحب‌نظران ازجمله بریگنال (۲۰۰۲) معتقدند که سیستم سنجش عملکرد علاوه بر معیارهای مالی و سنتی باید اقدامات اجتماعی و زیست‌محیطی را نیز در کانون توجه قرار دهد. اپستین و ویسنر (۲۰۰۱) و هنسن و استایچگر(۲۰۱۶) نیز استفاده از کارت ارزیابی اجتماعی با معیارهای مرتبط با موضوعات اجتماعی، زیست‌محیطی و سایر موارد مرتبط با دولت‌های محلی را توصیه می‌کند. سایر پژوهشگران نیز استفاده از روش‌هایی همچون کارت ارزیابی متوازن تعدیل شده (با در نظر گرفتن عملکرد اجتماعی (نگمو و وانگ، ۲۰۱۵))، کارت ارزیابی متوازن پایندگی (با در نظر گرفتن موضوعات زیست‌محیطی، اجتماعی و اخلاقی به چهار محور مدل سنتی کارت ارزیابی متوازن (هنسن و استایچگر،۲۰۱۶)) جایزه کیفیت ملی ملکوم بلدگر، مدل بنیاد اروپایی برای مدیریت کیفیت و کارت ارزیابی متوازن (در چهار محور مالی، دیدگاه مشتری، رشد و یادگیری، فرآیندهای کسب‌وکار داخلی)، مدل مدیریت کیفیت جامع استفاده، کارت ارزیابی بخش عمومی (شامل سه مرحله نگاشت راهبرد، بهبود خدمت و سنجش و ارزیابی) (مولین، ۲۰۱۷) را برای ارزیابی عملکرد در شهرداری‌ها و سایر دولت‌های محلی تجویز کرده‌اند.

مدل مفهومی و پرسش‌های تحقیق

این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ برای پرسش‌های اصلی و فرعی ذیل خواهد بود:

- الگوی نظارت عملکردی شهرداری‌های کلان‌شهرها چگونه است؟ (پرسش اصلی)
- ابعاد نظام نظارتی در شهرداری‌های کلان‌شهرها کدامند؟(پرسش فرعی)
- مؤلفه‌ها و شاخص‌های نظارت عملکردی در شهرداری‌های کلان‌شهرها کدامند؟(پرسش فرعی)
- وضعیت زیرساخت‌های قانونی لازم برای اعمال نظارت عملکردی بر شهرداری‌های کلان‌شهرها چگونه است؟(پرسش فرعی)
- ارکان اصلی نظارت عملکردی در شهرداری‌های کلان‌شهرها کدامند؟(پرسش فرعی)
- روش‌ها و رویه‌های مناسب برای حصول اطمینان از دست‌یابی به اهداف مصوب از پیش تعیین شده و استفاده اثربخش از منابع در شهرداری‌های کلان‌شهرها کدامند؟(پرسش فرعی)

سایر زیرساخت‌های لازم برای استقرار نظام نظارت عملکردی اثربخش در شهرداری‌های کلان‌شهرها کدامند؟(پرسش فرعی)

با توجه به پرسش‌ها و پیشینه پژوهش مدل مفهومی تحقیق حاضر برای ارائه الگوی نظارت عملکردی شهرداری‌های کلان‌شهرهای کشور به شرح شکل(۱) خواهد بود.

۳- روش‌شناسی پژوهش

همان‌گونه که شکل(۲) نشان می‌دهد، در گام اول براساس پژوهش‌های پیشین و بررسی جامع کتابخانه‌ای ادبیات پژوهش مؤلفه‌ها و شاخص‌های نظارت عملکردی در شهرداری‌های کلان‌شهرهای استخراج گردیده است. سپس با استفاده از شاخص‌های یاد شده نسبت به طراحی پرسشنامه‌های مرحله اول و غربالگری شاخص‌ها با استفاده از نظرات خبرگان اقدام گردیده است.

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

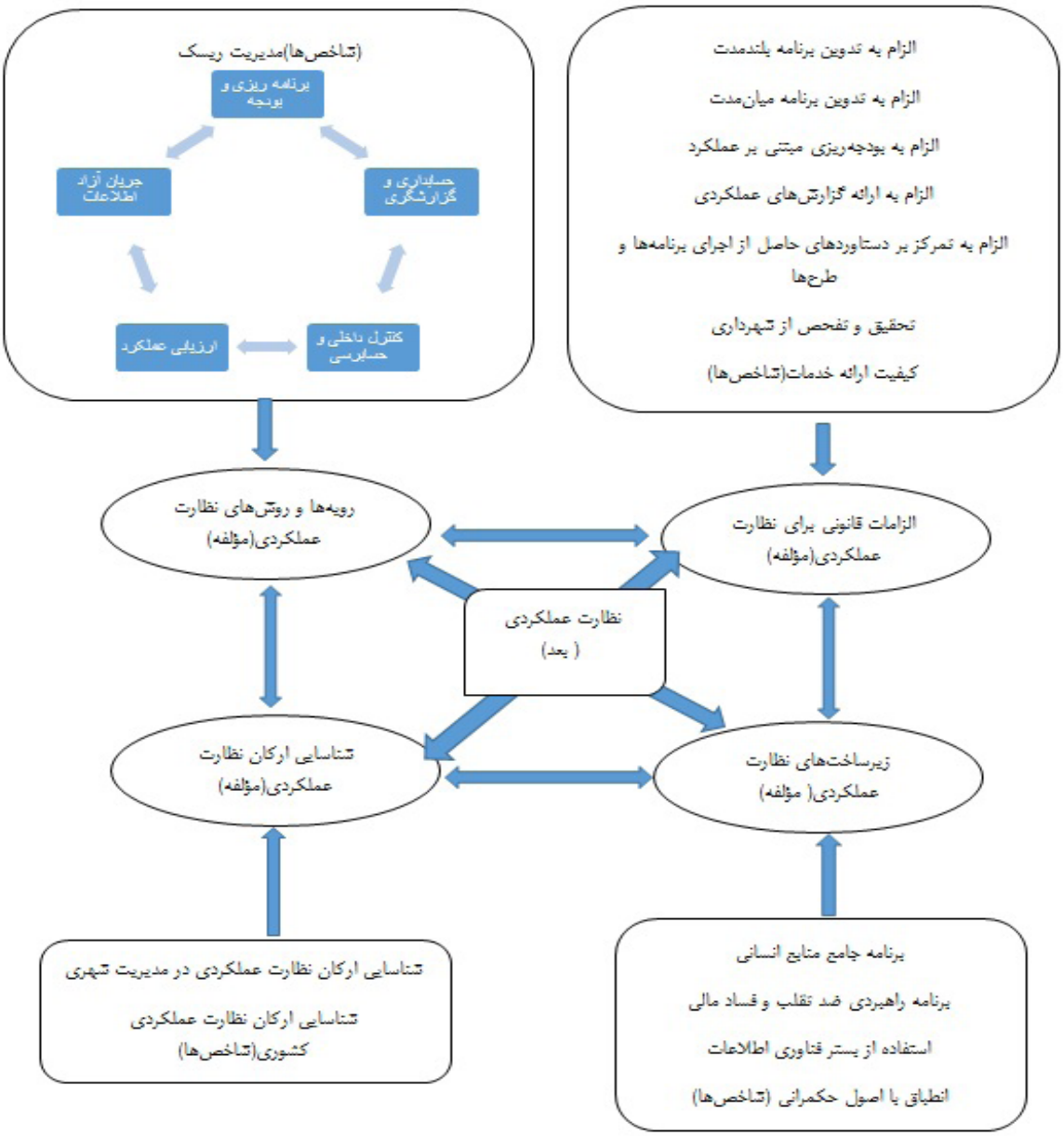
[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

جامعـه آمـاری ایـن پژوهـش بازرسـان، حسابرسـان داخلـی و مسـتقل ، ذی‌حسـابان و مدیـران ارشـد شـهرداری‌های تهـران، مشـهد، اصفهـان، شـیراز، کرمـان و ارومیـه می‌باشـد. بـرای توزیـع پرسشـنامه‌های نیـز از روش نمونه‌گیـری هدفمنـد گلوله‌برفـی اسـتفاده شـده اسـت و پرسشـنامه‌ها در تهـران توسـط ۴۰ نفـر از خبـرگان و سـایر کلان‌شـهرها درمجمـوع ۲۵ خبـره تکمیـل شـده اسـت. طراحـی پرسشـنامه‌ها بـا اسـتفاده از طیـف مثلثـی ۹ تایـی انجـام شـده اسـت.

بـرای تحلیـل از روش دلفـی فـازی بـرای جمع‌آوری و تحلیـل نظـرات خبـرگان اسـتفاده شـده اسـت. پـس از آنکـه نظـرات خبـرگان دریافـت و بـه مجموعـه اعـداد فـازی مبـدل شـد. در ایـن مرحلـه نظـرات خبـرگان بایـد جمع‌بنـدی شـود. بـرای جمع‌بنـدی فـازی نظـرات خبـرگان از فرمـول زیـر اسـتفاده شـده اسـت:

پـس از تجمیـع فـازی نظـرات خبـرگان بایـد مقادیـر فـازی را بـه اعـداد واقعـی تبدیـل کـرد. در ایـن پژوهـش نیـز از

شکل(۱). الگوی مفهومی پژوهش



[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

$$F_{AGR} = (\min\{l\} . \{\frac{\sum m}{n}\}, max\{u\}) \qquad (1)$$

میانگین اعداد فازی مثلثی برای فازیزدایی استفاده می‌شود.

شکل(۲). مراحل انجام پژوهش

آزمون سنگ‌ریزه: برای غربالگری و انتخاب

$$F_{ave} = (L.M.U) \qquad (2)$$

$$X_m^1 = \frac{L+M+U}{3};\ X_m^2 = \frac{L+2M+U}{4};\ X_m^3 = \frac{L+4M+U}{6} \qquad (3)$$

$$\text{Crisp number} = Z^* = \max(x_{max}^1, x_{max}^2, x_{max}^3) \qquad (4)$$

شاخص‌های حاصل از اجرای روش دلفی فازی از آزمون سنگ‌ریزه برای تحلیل نقطه شکست و غربال شاخص‌ها به‌گونه‌ای استفاده گردیده است که حداکثر ۹ متغیر با توجه به آزمون یاد شده انتخاب شوند. با این وجود در مواردی که تعداد شاخص‌ها بیش از ۹ شاخص باشد و نقطه شکست قبل از ۹ متغیر ایجاد شده باشد به جهت افزایش دقت الگو و فراهم نمودن امکان مقایسه دو به دو شاخص‌ها در مرحله سلسله مراتبی فازی ۹ متغیر اول انتخاب شده‌اند.

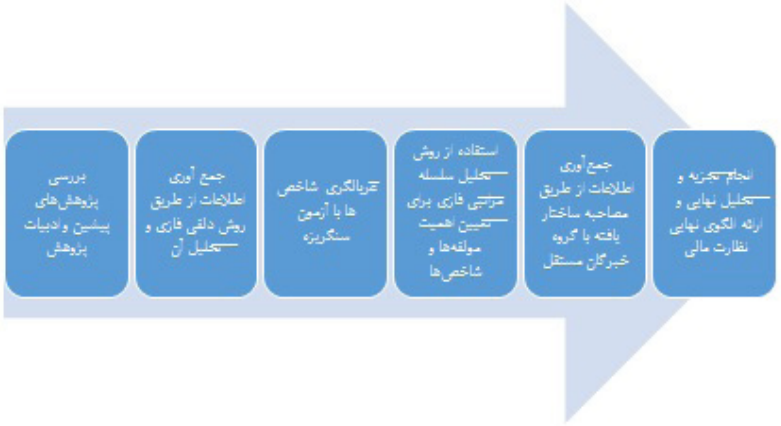
سلسله مراتبی فازی: در این بخش از پژوهش پس از تهیه نمودار سلسله مراتبی از خبرگان درخواست می‌شود تا عناصر هر سطح را نسبت به هم مقایسه کنند و اهمیت نسبی عناصر را با استفاده از اعداد فازی بیان کنند. در این پژوهش از مدل تحلیل سلسله مراتبی فازی بسط یافته کرجیچ و همکاران (۲۰۱۷) استفاده شده است. مراحل انجام این روش که در نرم‌افزار آر انجام شده است عبارتند از:

- ✓ تعیین عوامل پژوهش و ترسیم درخت سلسله مراتبی
- ✓ تشکیل تیم خبرگان و پاسخ‌گویی به سؤالات پرسشنامه
- ✓ بررسی نرخ ناسازگاری مقایسات فازی
- ✓ ادغام ماتریس‌های مقایسات زوجی با استفاده از روش میانگین هندسی نرمال
- ✓ بدست آوردن میانگین هندسی سطرها
- ✓ فازی زدایی وزن‌های فازی

مصاحبه ساختار یافته: در مرحله پایانی این پژوهش برای تأیید الگوی نظارت عملکردی شهرداری تهران و سایر کلان‌شهرها اقدام به برگزاری مصاحبه ساختار یافته با استفاده از پرسشنامه مرحله دوم (سلسله مراتبی فازی) و بررسی همبستگی آن با نتایج حاصله از طریق آزمون اسپیرمن اقدام شده است.

پایایی پرسشنامه‌ها: برای سنجش میزان قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه‌های طراحی شده در مرحله اول از آزمون آلفای کرنباخ و برای ارزیابی قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه‌های مرحله دوم از نرخ ناسازگاری درونی پرسشنامه‌ها استفاده شده است. براساس آزمون انجام شده ضریب آلفای کرنباخ در پرسشنامه دلفی فازی تهران و سایر کلان‌شهرها به ترتیب ۰,۹۷ و ۰,۸۶ بوده است. همچنین براساس یافته‌های بخش دوم پژوهش به شرح جدول ۳ضریب ناسازگاری درونی در آزمون سلسه مراتبی فازی کمتر ۰,۱ می‌باشد. بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها در هر دو مرحله مورد تأیید قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش: جدول (۲) نتایج حاصل از نظرات خبرگان با استفاده از روش دلفی فازی را نمایش می‌دهد.



مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

جدول (۲).نتایج حاصل از آزمون دلفی فازی

عنوان	نام متغیر	وزن عامل در تهران	وزن عامل در سایر کلان‌شهرها
ابعاد	مالی	۷٫۸۸	۷٫۴۳
	عملکردی	۷٫۹۰	۷٫۴۸
مؤلفه‌های نظارت عملکردی	شناسایی ارکان نظارت عملکردی	۷٫۱۵	۶٫۹۲
	پیش‌بینی الزامات قانونی نظارت عملکردی	۷٫۰۷	۶٫۶۳
	طراحی رویه‌ها و روش‌های کنترلی و نظارت عملکردی	۷٫۳۲	۶٫۸۲
	زیرساخت‌های نظارت عملکردی	۶٫۷۲	۶٫۷۸
شاخص‌های شناسایی ارکان نظارت عملکردی در سطح مدیریت شهری (مؤلفه اول)	کمیته حسابرسی و سایر کمیسیون‌ها و کمیته‌های تخصصی شورای شهر	۷٫۰۲	۶٫۹۲
	حسابرسان داخلی	۶٫۴۷	۵٫۸۱
	حسابرسان شورای شهر	۵٫۱۳	۴٫۹۸
	حسابرس و بازرس قانونی	۶٫۷۱	۵٫۰۷
	ذی‌حساب و قائم‌مقام ذی‌حسابی	۴٫۳۳	۴٫۸۶
	معاونت‌های تخصصی	۵٫۲۲	۶٫۳۲
	بازرسی شهرداری	۶٫۷۷	۷٫۱۰
	حراست شهرداری	۴٫۰۳	۴٫۵۸
	اداره کل برنامه‌وبودجه	۴٫۷۷	۴٫۷۱
	اداره کل ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت	۵٫۹۶	۳٫۲۸
	اداره کل مجامع شرکت‌ها و شورای سازمان‌ها	۵٫۷۷	۵٫۸۹
شاخص‌های شناسایی ارکان نظارت عملکردی در سطح کشوری (مؤلفه اول)	وزارت کشور	۵٫۴۷	۴٫۶۳
	دیوان محاسبات عمومی کشور	۲٫۹۳	۳٫۸۹
	ذی‌حسابی طرح‌های عمرانی	۴٫۴۷	۳٫۹۴
	سازمان بازرسی کل کشور	۶٫۸۳	۶٫۹۶
	وزارت اطلاعات و نهادهای مشابه	۳٫۶۰	۳٫۴۳
	نهادهای و سازمان‌های تخصصی دولتی (وزارت شهرسازی، سازمان محیط‌زیست و ....)	۵٫۶۲	۴٫۷۶
شاخص‌های عوامل اثرگذار بر کارکرد ارکان نظارت عملکردی (مؤلفه اول)	تدوین برنامه آموزش حرفه‌ای مستمر برای ارکان نظارت عملکردی	۶٫۱۱	۵٫۲۲
	استقلال ارکان نظارت عملکردی	۷٫۲۳	۷٫۶۳
	صلاحیت و شایستگی اعضای کمیته حسابرسی	۶٫۹۴	۷٫۲۰
	ترویج فرهنگ مدیریت عملکرد	۶٫۷۶	۷٫۰۱
	تهیه و تدوین منشور فعالیت ارکان نظارت عملکردی	۴٫۸۹	۵٫۱۳
	چارچوب صلاحیت حرفه‌ای حسابرسان داخلی	۵٫۲۶	۵٫۷۶
	شناسایی حدود و دامنه فعالیت ارکان نظارت عملکردی درون مدیریت شهری	۵٫۶۴	۵٫۶۹
	شناسایی حدود و دامنه فعالیت ارکان نظارت عملکردی کشوری	۵٫۱۳	۵٫۴۳
	تعیین ساختار و جایگاه عامل یا عاملین اصلی نظارت عملکردی	۶٫۶۳	۶٫۷۹
	تعیین مرجع رسمی انتصاب یا عزل عاملین نظارت عملکردی	۵٫۷۲	۶٫۳۴
	صلاحیت و شایستگی قائم‌مقامان ذی‌حسابی	۴٫۳۶	۵٫۷۷

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

عنوان	نام متغیر	وزن عامل در تهران	وزن عامل در سایر کلان‌شهرها
شاخص‌های پیش‌بینی الزامات قانونی نظارت عملکردی (مؤلفه دوم)	تعیین اهداف راهبردی	۶,۱۰	۶,۲۹
	تدوین برنامه بلندمدت	۶,۴۷	۶,۴۸
	تدوین برنامه میان‌مدت	۶,۸۲	۶,۵۴
	بودجه‌ریزی عملکرد	۶,۹۲	۶,۷۷
	استفاده و تمرکز بر اطلاعات غیرمالی	۵,۹۰	۵,۸۰
	استفاده و تمرکز بر برون دادها	۶,۴۱	۵,۵۹
	استفاده و تمرکز بر دستاوردهای حاصل از اجرای برنامه‌ها و طرح‌ها	۶,۸۰	۵,۳۹
	تمر کز بر کیفیت ارائه خدمات	۶,۷۰	۶,۷۶
	ارائه گزارش‌های عملکردی (تلاش‌ها و دستاوردها)	۶,۳۵	۶,۴۳
	الزام به حسابرسی عملکرد	۶,۸۳	۶,۸۶
	ضرورت ارائه عمومی اطلاعات گزارشات عملکردی	۵,۷۸	۶,۲۱
	حسابداری و گزارشگری مالی	۶,۷۰	۶,۸۷
	تحقیق و تفحص شورا از شهرداری	۶,۳۲	۶,۵۰
	شناسایی عاملین نظارت عملکردی	۶,۵۵	۶,۴۲
	مدیریت ریسک	۴,۷۳	۶,۰۸
شاخص‌های طراحی رویه‌ها و روش‌های کنترلی و نظارت عملکردی (مؤلفه سوم)	طراحی و استقرار رویه‌های کنترل برنامه‌ای و بودجه‌ای	۶,۹۸	۶,۷۵
	روش‌های کنترلی حسابداری	۶,۶۸	۶,۹۴
	طراحی، استقرار و ارزیابی سیستم کنترل‌های داخلی	۶,۳۷	۶,۷۶
	طراحی، استقرار و ارزیابی رویه های مدیریت ریسک	۵,۷۳	۴,۴۶
	حسابرسی جامع	۷,۱۰	۶,۸۹
	طراحی و استقرار سیستم سنجش عملکرد جامع	۶,۹۵	۶,۷۸
	شفافیت و دسترسی آزاد شهروندان به اطلاعات	۷,۲۳	۷,۱۳
شاخص‌های طراحی و استقرار کنترل‌های برنامه‌ای و بودجه‌ای (مؤلفه سوم)	تهیه و بازنگری در برنامه‌های راهبردی بلندمدت	۶,۳۲	۶,۴۶
	تهیه برنامه میان‌مدت	۶,۶۷	۷,۲۱
	پایش منظم برنامه‌های میان‌مدت	۶,۲۵	۶,۷۶
	تهیه بودجه مبتنی بر عملکرد	۶,۵۲	۷,۱۱
	مبادله موافقت‌نامه با مناطق ۲۲ گانه	۶,۲۲	۴,۶۷
	مبادله موافقت‌نامه با سازمان‌ها، موسسات و شرکت‌های تابعه	۴,۱۸	۶,۵۱
	تهیه و تدوین چارچوب میان‌مدت مخارج	۴,۸۰	۴,۲۶
	تهیه و تنظیم بودجه‌بندی سرمایه‌ای	۶,۴۰	۵,۷۸
	بودجه مشارکتی	۴,۵۵	۵,۴۶
	مقایسه پیش‌بینی‌های غیرمالی (کمیت‌ها و...) با عملکرد واقعی	۵,۳۲	۵,۱۳
شاخص‌های استفاده از روش‌های کنترلی حسابداری (مؤلفه سوم)	حسابداری و گزارشگری مالی تعهدی	۶,۶۵	۶,۸۳
	شناسایی دارایی‌های اختصاصی	۶,۸۳	۷,۰۹
	شناسایی دارایی‌های عمومی	۶,۷۱	۵,۹۹
	شناسایی تسهیلات و بدهی‌های بلندمدت	۶,۱۲	۶,۶۴
	استقرار سیستم بهای تمام شده کالا و خدمات	۶,۷۸	۶,۳۱

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

عنوان	نام متغیر	وزن عامل در تهران	وزن عامل در سایر کلان‌شهرها
شاخص‌های طراحی، استقرار و ارزیابی سیستم کنترل‌های داخلی (مؤلفه سوم)	اثربخشی حسابرسی داخلی	۷,۲۳	۶,۹۹
	تأکید و تعهد بدنه‌ی نظارتی و مدیریت شهرداری‌ها به درستی و ارزش‌های اخلاقی	۷,۰۳	۶,۹۱
	ارزیابی مدیران از کنترل‌های داخلی	۷,۲۷	۷,۱۳
شاخص‌های مدیریت ریسک (مؤلفه سوم)	شناسایی اهداف سازمانی	۶,۵۸	۶,۳۷
	شناسایی ریسک‌های دستیابی به اهداف سازمانی	۶,۴۵	۶,۲۸
	تحلیل ریسک‌های شناسایی شده	۶,۵۰	۶,۰۳
	سنجش شدت ریسک‌ها	۶,۶۲	۶,۴۲
	پاسخ به ریسک	۶,۳۲	۶,۶۹
	ارزیابی پاسخ به ریسک و راه‌حل انتخابی	۶,۴۲	۶,۸۹
	ارائه گزارش مدیریت ریسک به مدیریت شهری و شورا	۶,۳۲	۶,۴۰
شاخص‌های انجام حسابرسی جامع (مؤلفه سوم)	اثربخشی شیوه‌های نظارت کمیسیون‌ها و کمیته‌های تخصصی شورا	۷,۱۰	۶,۹۹
	کیفیت و اثربخشی رسیدگی حسابرسان منتخب شورا	۶,۸۸	۶,۶۷
شاخص‌های طراحی و سنجش عملکرد (مؤلفه سوم)	تمرکز واحدهای نظارتی بر برون دادها و نتایج	۷,۰۰	۶,۷۰
	مقایسه اطلاعات عملکردی شهرداری با شهرداری‌های مشابه کشورهای توسعه‌یافته	۵,۸۰	۶,۲۱
	مقایسه عملکرد شهرداری‌ها با عملکرد دوره‌های گذشته	۵,۶۸	۶,۰۶
	مقایسه اطلاعات عملکردی شهرداری با استانداردهای ملی و بین‌المللی	۶,۱۲	۶,۵۳
	توجه به شاخص‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و اخلاقی	۶,۱۰	۶,۶۷
	استقرار سیستم پایش در سطوح مختلف	۷,۱۰	۶,۸۹
	میزان انطباق وضعیت برنامه‌ها و پروژه‌ها با شاخص‌های تعیین شده	۶,۶۵	۶,۹۷
	انتشار گزارش‌های عملکردی به‌صورت مجزا از صورت‌های مالی سنتی	۶,۰۰	۵,۹۳
	ارائه معیارهای تلاش در ارائه خدمات(درون دادها)	۶,۲۲	۵,۱۳
شاخص‌های شفافیت و دسترسی آزاد شهروندان (مؤلفه سوم)	اطلاعات سازمانی، ترکیب اجتماعی و عملیات شهرداری شامل نقش‌ها و مسئولیت‌های هر عضو شورا	۵,۲۵	۵,۰۱
	اعلام اموال اعضای شورا	۵,۹۳	۵,۵۱
	آگهی استخدام و صلاحیت‌های شغلی	۵,۷۵	۵,۳۶
	آیین اخلاقی مدیران شهرداری	۶,۵۰	۷,۱۰
	گزارش پایندگی	۶,۲۲	۵,۶۹
	برنامه راهبردی برنامه زیست‌محیطی و آلودگی هوا	۶,۴۷	۷,۰۳
	برنامه محلی برای امور فرهنگی	۵,۱۳	۴,۷۷
	برنامه‌های مدیریت بحران	۵,۴۸	۵,۱۲
	برنامه‌های راهبردی و پنج‌ساله	۶,۲۸	۶,۲۱
	طرح جامع و تفصیلی شهر	۶,۴۳	۶,۴۶
	مصوبات شورای شهر و قوانین مرتبط با ارائه خدمات به شهروندان	۶,۵۳	۶,۳۰
	مشارکتهای عمومی- خصوصی	۶,۲۳	۵,۷۴
	قراردادهای بدهی بلندمدت	۵,۶۲	۵,۳۳
	تفاهم‌نامه‌های عملکردی	۷,۱۲	۶,۸۵
	تفاهم‌نامه‌های ارائه خدمات	۵,۴۵	۴,۷۶

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

عنوان	نام متغیر	وزن عامل در تهران	وزن عامل در سایر کلان‌شهرها
شاخص‌های زیرساخت‌های نظارت عملکردی (مؤلفه چهارم)	تدوین برنامه جامع توسعه منابع انسانی در حوزه‌های تخصصی	۶,۴۷	۶,۰۸
	تدوین برنامه راهبردی مبارزه با فساد مالی و تقلب	۷,۱۷	۷,۰۲
	یکپارچگی نرم‌افزارها و برنامه‌های کاربردی	۶,۸۵	۶,۵۵
	استفاده از ابزارها و روش‌های حسابرسی و بازرسی به کمک رایانه	۶,۶۲	۶,۳۴
	طراحی و استقرار کنترل‌های داخلی در تدوین برنامه‌ها و نرم‌افزارهای کاربردی	۶,۳۸	۶,۶۸
	انطباق ساختار سازمانی با اصول حکمرانی	۷,۰۸	۶,۵۱

با توجه به این که براساس نظریه ساعتی و ازدمیر (۲۰۰۳) در اجرای آزمون سلسله مراتبی تعداد عناصر گروه‌های موردبررسی نباید بیش از هفت به علاوه یا منهای دو عنصر باشد، لذا پیش از اجرای آزمون سلسله مراتبی در پنج بخش شاخص‌های شناسایی ارکان نظارت عملکردی در سطح مدیریت شهری(مؤلفه اول)، شاخص‌های عوامل اثرگذار بر کارکرد ارکان نظارت عملکردی(مؤلفه اول)، شاخص‌های پیش‌بینی الزامات قانونی نظارت عملکردی (مؤلفه دوم)،شاخص‌های طراحی و استقرار کنترل‌های برنامه‌ای و بودجه‌ای (مؤلفه سوم) و شاخص‌های شفافیت و دسترسی آزاد شهروندان (مؤلفه سوم) برای غربالگری و انتخاب شاخص‌های حاصل از اجرای روش دلفی فازی از آزمون سنگ‌ریزه برای تحلیل نقطه شکست و غربال شاخص‌ها استفاده شده است. با این وجود در مواردی که نقطه شکست خط در آزمون سنگریزه منجر به انتخاب کمتر از ۹ شاخص شده است از ۹ شاخص برای انجام مقیاس‌های زوجی استفاده می‌گردد. جدول (۳) نتایج حاصل از انجام آزمون سلسله مراتبی فازی و وزن هر یک از شاخص‌ها در الگوی نظارت عملکردی شهرداری تهران و سایر کلان‌شهرها را نشان می‌دهد.

جدول (۳). نتایج حاصل از آزمون سلسله مراتبی فازی

گروه عوامل	نام متغیر	وزن عامل در تهران	وزن عامل در سایر کلان‌شهرها	وزن عامل در مصاحبه تهران	وزن عامل در مصاحبه کلان‌شهرها
ابعاد	مالی	۰,۵۰۰۵	۰,۵۰۲۸۹	۰,۴۹۳۲	۰,۴۹۳۲
	عملکردی	۰,۴۹۹۵	۰,۴۹۷۱۱	۰,۵۰۶۸	۰,۵۰۶۸
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۰۴۵	۰,۰۰۴۵	۰,۰۰۶۶	۰,۰۰۶۶
مؤلفه‌های نظارت عملکردی	شناسایی ارکان نظارت عملکردی	۰,۲۴۸۶	۰,۲۴۱۴	۰,۲۳۴۱	۰,۲۳۴۱
	پیش‌بینی احکام نظارت عملکردی	۰,۲۵۱۷	۰,۲۵۸۴	۰,۲۵۵۵	۰,۲۵۵۵
	طراحی رویه‌ها و روش‌های کنترلی و نظارت عملکردی	۰,۲۵۸۲	۰,۲۵۳۳	۰,۲۵۶۳	۰,۲۵۶۳
	زیرساخت‌های نظارت عملکردی	۰,۲۴۱۴	۰,۲۴۶۹	۰,۲۵۴۰	۰,۲۵۴۰
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۱۶	۰,۰۰۵	۰,۰۲۵	۰,۰۲۵
شاخص‌های شناسایی ارکان نظارت عملکردی درون مدیریت شهری (مؤلفه اول)	کمیته حسابرسی و سایر کمیسیون‌ها و کمیته‌های تخصصی شورای شهر	۰,۱۲۳۸	۰,۱۳۰۲	۰,۱۲۹۹	۰,۱۳۰۰
	حسابرسان داخلی	۰,۱۱۳۳	۰,۱۰۴۷	۰,۱۰۳۲	۰,۱۰۲۵
	حسابرسان شورای شهر	۰,۱۱۳۳	۰,۱۱۳۰	۰,۱۱۵۰	۰,۱۰۹۶
	حسابرس و بازرس قانونی	۰,۱۰۱۸	۰,۰۹۳۱	۰,۰۹۸۱	۰,۰۹۷۱
	ذی‌حساب و قائم‌مقام ذی‌حسابی	–	۰,۱۲۳۸	–	۰,۱۲۰۰
	معاونت‌های تخصصی	۰,۱۱۸۷	۰,۱۱۷۷	۰,۱۳۰۶	۰,۱۳۲۳
	بازرسی شهرداری	۰,۱۱۱۷	۰,۱۱۵۷	۰,۱۰۲۳	۰,۱۰۲۳
	اداره کل برنامه‌وبودجه	۰,۱۱۲۱	۰,۱۱۵۰	۰,۱۱۳۵	۰,۱۱۶۵
	اداره کل ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت	۰,۱۱۳۲	–	۰,۱۱۴۱	–
	اداره کل مجامع شرکت‌ها و شورای سازمان‌ها	۰,۰۹۱۹	۰,۰۸۶۵	۰,۰۹۳۲	۰,۰۸۸
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۳۱	۰,۰۲۹	۰,۰۲۴	۰,۰۲۶

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

گروه عوامل	نام متغیر	وزن عامل در تهران	وزن عامل در سایر کلان‌شهرها	وزن عامل در مصاحبه تهران	وزن عامل در مصاحبه کلان‌شهرها
شاخص‌های شناسایی ارکان نظارت عملکردی کشوری (مؤلفه اول)	وزارت کشور	۰,۱۹۰۳	۰,۱۹۷۲	۰,۱۹۳۹	۰,۱۹۳۹
	دیوان محاسبات عمومی کشور	۰,۱۷۹۲	۰,۱۸۳۱	۰,۱۵۷۶	۰,۱۵۷۶
	ذی‌حسابی طرح‌های عمرانی	۰,۱۶۰۸	۰,۱۴۹۲	۰,۱۵۶۲	۰,۱۵۶۲
	سازمان بازرسی کل کشور	۰,۲۲۰۴	۰,۲۱۳۱	۰,۲۳۵۶	۰,۲۳۵۶
	وزارت اطلاعات و نهادهای مشابه	۰,۱۰۷۴	۰,۱۰۶۷	۰,۰۸۰	۰,۰۸۰
	نهادهای و سازمان‌های تخصصی دولتی (وزارت شهرسازی، سازمان محیطزیست و ....)	۰,۱۴۱۹	۰,۱۵۰۷	۰,۱۷۶۵	۰,۱۷۶۵
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۴۳	۰,۰۱۹	۰,۰۲۰	۰,۰۲۰
شاخص‌ها-عوامل اثرگذار بر اثربخشی ارکان نظارت عملکردی (مؤلفه اول)	تدوین برنامه آموزش حرفه‌ای مستمر برای ارکان نظارت عملکردی	۰,۰۶۴۴	–	۰,۰۵۳۷	–
	استقلال ارکان نظارت عملکردی	۰,۱۴۵۹	۰,۱۵۲۳	۰,۱۴۹۹	۰,۱۵۰۲
	صلاحیت و شایستگی اعضای کمیته حسابرسی	۰,۰۸۹۶	۰,۱۰۷۹	۰,۱۰۷۷	۰,۱۰۳۹
	ترویج فرهنگ مدیریت عملکرد	۰,۱۳۴۰	۰,۱۲۵۰	۰,۱۲۹۰	۰,۱۲۹۳
	چارچوب صلاحیت حرفه‌ای حسابرسان داخلی	۰,۰۹۱۶	۰,۰۹۹۴	۰,۱۰۵۳	۰,۱۰۵۵
	شناسایی حدودو دامنه فعالیت ارکان نظارت عملکردی درون مدیریت شهری	۰,۱۳۷۳	۰,۱۳۲۰	۰,۱۲۷۷	۰,۱۲۸۰
	شناسایی حدودو دامنه فعالیت ارکان نظارت عملکردی کشوری	۰,۰۹۶۷	۰,۰۹۹۵	۰,۰۸۹۱	۰,۰۸۹۴
	تعیین ساختار و جایگاه عامل یا عاملین اصلی نظارت عملکردی	۰,۱۲۶۱	۰,۱۰۹۴	۰,۱۱۸۰	۰,۱۱۸۳
	تعیین مرجع رسمی انتصاب یا عزل عاملین نظارت عملکردی	۰,۱۱۴۰	۰,۱۱۱۹	۰,۱۱۹۴	۰,۱۲۱۴
	صلاحیت و شایستگی قائم‌مقامان ذی‌حسابی	–	۰,۰۶۲۶	–	۰,۰۵۳۹
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۳۰۰	۰,۰۴۸۳	۰,۰۵۰۷	۰,۰۵۱۶
شاخص‌های پیش‌بینی احکام نظارت عملکردی (مؤلفه دوم)	الزام به بودجه‌ریزی عملکرد	۰,۱۱۷۳	۰,۱۱۵۲	۰,۱۰۹۶	۰,۱۲۳۶
	الزام به حسابرسی عملکرد	۰,۱۱۸۲	۰,۱۳۰۸	۰,۱۲۹۵	۰,۱۳۸۰
	الزام به تدوین برنامه میان‌مدت	۰,۱۲۲۰	۰,۱۲۳۲	۰,۱۱۶۵	۰,۱۲۰۵
	الزام به تمرکز بر دستاوردهای حاصل از اجرای برنامه‌ها و طرح‌ها	۰,۱۲۰۰	–	۰,۱۱۹۲	–
	الزام به تمرکز بر کیفیت خدمات	۰,۱۰۳۳	۰,۱۰۵۷	۰,۱۰۴۶	۰,۱۰۶۰
	پیش‌بینی احکام حسابداری و گزارشگری مالی	۰,۱۰۰۰	۰,۱۰۸۴	۰,۰۹۳۰	۰,۰۹۷۳
	تمرکز بر برون دادها	۰,۱۳۱۲	–	۰,۱۳۲۷	–
	شناسایی عاملین نظارت عملکردی	۰,۱۰۱۹	۰,۱۰۸۰	۰,۰۹۸۴	۰,۱۱۲۹
	الزام به تدوین برنامه بلندمدت	۰,۰۸۵۹	۰,۰۹۵۶	۰,۰۹۶۴	۰,۱۰۳۸
	ارائه گزارش‌های عملکردی (تلاش‌ها و دستاوردها)	–	۰,۱۰۹۱	–	۰,۱۱۰۰
	تحقیق و تفحص شورا از شهرداری	–	۰,۰۹۹۹	–	۰,۰۸۷۹
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۱۰۱	۰,۰۰۳۵	۰,۰۰۷۲	۰,۰۰۶۹

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

گروه عوامل	نام متغیر	وزن عامل در تهران	وزن عامل در سایر کلان‌شهرها	وزن عامل در مصاحبه تهران	وزن عامل در مصاحبه کلان‌شهرها
شاخص‌های طراحی رویه‌ها و روش‌های کنترلی و نظارت عملکردی (مؤلفه سوم)	طراحی و استقرار رویه‌های کنترل برنامه‌ای و بودجه‌ای	۰,۱۳۳۳	۰,۱۳۴۲	۰,۱۳۴۷	۰,۱۳۴۷
	روش‌های کنترلی حسابداری	۰,۱۴۰۴	۰,۱۴۴۰	۰,۱۳۳۵	۰,۱۳۳۵
	طراحی، استقرار و ارزیابی سیستم کنترل‌های داخلی	۰,۱۵۱۴	۰,۱۳۰۰	۰,۱۴۴۳	۰,۱۴۴۳
	طراحی، استقرار و ارزیابی رویه‌های مدیریت ریسک	۰,۱۲۵۲	۰,۱۳۲۰	۰,۱۲۷۹	۰,۱۲۷۹
	حسابرسی جامع	۰,۱۶۵۰	۰,۱۶۱۸	۰,۱۶۶۹	۰,۱۶۶۹
	طراحی و استقرار سیستم سنجش عملکرد جامع	۰,۱۴۱۰	۰,۱۳۷۴	۰,۱۳۸۴	۰,۱۳۸۴
	شفافیت و دسترسی آزاد شهروندان به اطلاعات	۰,۱۴۳۷	۰,۱۶۰۶	۰,۱۵۴۲	۰,۱۵۴۲
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۰۷۶	۰,۰۰۸۰	۰,۰۰۶۸	۰,۰۰۶۸
شاخص‌های طراحی و استقرار کنترل‌های برنامه‌ای و بودجه‌ای (مؤلفه سوم)	تهیه و بازنگری در برنامه‌های راهبردی بلندمدت	۰,۱۱۳۱	۰,۱۱۲۷	۰,۱۰۸۷	۰,۱۰۹۵
	تهیه برنامه میان‌مدت	۰,۱۱۰۶	۰,۱۰۵۸	۰,۱۱۰۹	۰,۱۱۲۱
	پایش منظم برنامه‌های میان‌مدت	۰,۱۰۶۲	۰,۱۰۶۹	۰,۱۰۶۳	۰,۱۰۵۱
	تهیه بودجه مبتنی بر عملکرد	۰,۱۲۷۸	۰,۱۲۳۵	۰,۱۳۸۵	۰,۱۳۴۷
	مبادله موافقت‌نامه با مناطق ۲۲ گانه	۰,۱۰۵۷	۰,۱۰۶۴	۰,۱۰۰۲	۰,۱۰۱۲
	مبادله موافقت‌نامه با سازمان‌ها، موسسات و شرکت‌های تابعه	–	۰,۰۹۵۹	–	۰,۱۰۴۹
	تهیه و تدوین چارچوب میان‌مدت مخارج	۰,۱۰۶۶	–	۰,۱۰۳۷	–
	تهیه و تنظیم بودجه‌بندی سرمایه‌ای	۰,۱۱۶۳	۰,۱۲۶۶	۰,۱۱۳۴	۰,۱۱۲۰
	بودجه مشارکتی	۰,۰۹۱۸	۰,۱۰۴۵	۰,۱۰۹۲	۰,۱۱۱۵
	مقایسه پیش‌بینی‌های غیرمالی (کمیت‌ها و...) با عملکرد واقعی	۰,۱۲۱۸	۰,۱۱۷۶	۰,۱۰۹۰	۰,۱۰۹۰
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۰۹۴	۰,۰۰۶۹	۰,۰۱۱۴	۰,۰۰۸۳
شاخص‌های استفاده از روش‌های کنترلی حسابداری (مؤلفه سوم)	حسابداری و گزارشگری مالی تعهدی	۰,۲۸۳۸	۰,۲۳۸۰	۰,۲۵۳۶	۰,۲۵۳۶
	شناسایی دارایی‌های اختصاصی	۰,۱۶۳۷	۰,۱۹۰۰	۰,۱۷۹۵	۰,۱۷۹۵
	شناسایی دارایی‌های عمومی	۰,۱۶۳۰	۰,۱۸۰۳	۰,۱۶۹۳	۰,۱۶۹۳
	شناسایی تسهیلات و بدهی‌های بلندمدت	۰,۱۷۹۴	۰,۱۷۸۴	۰,۱۴۷۰	۰,۱۴۷۰
	استقرار سیستم بهای تمام شده کالا و خدمات	۰,۲۱۰۰	۰,۲۱۳۱	۰,۲۵۰۴	۰,۲۵۰۴
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۱۳۵	۰,۰۱۲۷	۰,۰۰۶۸	۰,۰۰۶۸
شاخص‌های طراحی، استقرار و ارزیابی سیستم کنترل‌های داخلی (مؤلفه سوم)	اثربخشی حسابرسی داخلی	۰,۳۸۵۱	۰,۴۲۳۱	۰,۵۱۴۱	۰,۵۱۴۱
	تأکید و تعهد بدنه‌ی نظارتی و مدیریت شهرداری‌ها به درستی و ارزش‌های اخلاقی	۰,۳۳۴۵	۰,۳۲۸۶	۰,۲۹۸۷	۰,۲۹۸۷
	ارزیابی مدیران از کنترل‌های داخلی	۰,۲۸۰۴	۰,۲۴۸۳	۰,۱۸۷۰	۰,۱۸۷۰
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۲۸۰	۰,۰۸۱۲	۰,۰۸۴۵	۰,۰۸۴۵
شاخص‌های مدیریت ریسک (مؤلفه سوم)	شناسایی اهداف سازمانی	۰,۱۴۴۶	۰,۱۳۱۶	۰,۱۲۷۱	۰,۱۲۷۱
	شناسایی ریسک‌های دستیابی به اهداف سازمانی	۰,۱۳۸۶	۰,۱۳۱۷	۰,۱۱۰۴	۰,۱۱۰۴
	تحلیل ریسک‌های شناسایی شده	۰,۱۳۵۶	۰,۱۲۸۵	۰,۱۳۵۲	۰,۱۳۵۲
	سنجش شدت ریسک‌ها	۰,۱۳۶۳	۰,۱۴۲۵	۰,۱۲۸۹	۰,۱۲۸۹
	پاسخ به ریسک	۰,۱۴۰۵	۰,۱۳۷۲	۰,۱۴۲۶	۰,۱۴۲۶
	ارزیابی پاسخ به ریسک و راه‌حل انتخابی	۰,۱۵۸۰	۰,۱۶۴۹	۰,۱۶۵۰	۰,۱۶۵۰
	ارائه گزارش مدیریت ریسک به مدیریت شهری و شورا	۰,۱۴۶۱	۰,۱۶۳۷	۰,۱۹۰۷	۰,۱۹۰۷
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۰۱۵	۰,۰۰۳۴	۰,۰۱۲۲	۰,۰۱۲۲

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

گروه عوامل	نام متغیر	وزن عامل در تهران	وزن عامل در سایر کلان‌شهرها	وزن عامل در مصاحبه تهران	وزن عامل در مصاحبه کلان‌شهرها
شاخص‌ها-انجام حسابرسی جامع (مؤلفه سوم)	اثربخشی شیوه‌های نظارت کمیسیون‌ها و کمیته‌های تخصصی شورا	۰,۴۸۶۰	۰,۵۰۰۰	۰,۴۱۵۰	۰,۴۱۵۰
	کیفیت و اثربخشی رسیدگی حسابرسان منتخب شورا	۰,۵۱۴۰	۰,۵۰۰۰	۰,۵۸۵۰	۰,۵۸۵۰
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۰۱۵	۰,۰۰۳۴	۰,۰۱۲۳	۰,۰۱۲۳
شاخص‌های طراحی و سنجش عملکرد (مؤلفه سوم)	تمرکز واحدهای نظارتی بر برون دادها و نتایج	۰,۱۶۱۲	۰,۱۵۹۶	۰,۱۶۶۶	۰,۱۶۶۶
	مقایسه اطلاعات عملکردی شهرداری با شهرداری‌های مشابه کشورهای توسعه‌یافته	۰,۱۲۰۶	۰,۱۲۵۸	۰,۱۱۰۰	۰,۱۱۰۰
	مقایسه عملکرد شهرداری‌ها با عملکرد دوره‌های گذشته	۰,۰۸۰۱	۰,۰۸۵۶	۰,۰۶۵۸	۰,۰۶۵۸
	مقایسه اطلاعات عملکردی شهرداری با استانداردهای ملی و بین‌المللی	۰,۱۰۶۹	۰,۰۹۶۷	۰,۱۰۸۲	۰,۱۰۸۲
	شاخص‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و اخلاقی	۰,۱۲۲۲	۰,۱۱۸۲	۰,۱۳۸۰	۰,۱۳۸۰
	استقرار سیستم پایش در سطوح مختلف	۰,۱۲۹۲	۰,۱۱۷۴	۰,۱۵۱۳	۰,۱۵۱۳
	میزان انطباق وضعیت برنامه‌ها و پروژه‌ها با شاخص‌های تعیین شده	۰,۱۱۱۷	۰,۱۱۶۳	۰,۱۲۱۴	۰,۱۲۱۴
	انتشار گزارش‌های عملکردی به‌صورت مجزا از صورت‌های مالی سنتی	۰,۱۰۱۱	۰,۰۸۷۸	۰,۰۸۵۶	۰,۰۸۵۶
	ارائه معیارهای تلاش در ارائه خدمات (درون دادها)	۰,۰۶۶۹	۰,۰۹۲۷	۰,۰۳۵۲	۰,۰۳۵۲
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۱۸۴	۰,۰۰۸۰۶	۰,۰۱۷۵	۰,۰۱۷۵
شاخص‌های شفافیت و دسترسی آزاد شهروندان (مؤلفه سوم)	اعلام اموال اعضای شورا	۰,۱۰۶۰	۰,۱۰۵۷	۰,۱۰۰۰	۰,۱۰۰۰
	تفاهم‌نامه‌های عملکردی	۰,۱۰۴۴	۰,۱۰۵۸	۰,۱۰۵۷	۰,۱۰۵۷
	آیین اخلاقی مدیران شهرداری	۰,۱۲۷۷	۰,۱۳۰۹	۰,۱۲۹۳	۰,۱۲۹۳
	گزارش پایندگی	۰,۱۰۱۰	۰,۱۰۴۲	۰,۱۱۰۳	۰,۱۱۰۳
	برنامه راهبردی برنامه زیست‌محیطی و آلودگی هوا	۰,۱۲۷۱	۰,۱۲۶۷	۰,۱۴۴۰	۰,۱۴۴۰
	مشارکت‌های عمومی- خصوصی	۰,۰۹۶۱	۰,۰۹۰۴	۰,۰۶۵۱	۰,۰۶۵۱
	برنامه‌های راهبردی و پنج‌ساله	۰,۱۰۴۵	۰,۱۰۱۰	۰,۱۰۴۱	۰,۱۰۴۱
	طرح جامع و تفصیلی شهر	۰,۱۳۵۳	۰,۱۳۷۰	۰,۱۳۴۲	۰,۱۳۴۲
	مصوبات شورای شهر و قوانین مرتبط با ارائه خدمات به شهروندان	۰,۰۹۷۹	۰,۰۹۸۰	۰,۱۰۶۹	۰,۱۰۶۹
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۱۹۸	۰,۰۱۶۷	۰,۰۲۰۰	۰,۰۲۰۰
شاخص‌های زیرساخت‌های نظارت مالی (مؤلفه چهارم)	تدوین برنامه جامع توسعه منابع انسانی در حوزه‌های تخصصی	۰,۱۵۷۹	۰,۱۴۸۵	۰,۱۵۶۳	۰,۱۵۶۳
	تدوین برنامه راهبردی مبارزه با فساد مالی و تقلب	۰,۱۷۵۶	۰,۱۶۷۰	۰,۱۶۲۷	۰,۱۶۲۷
	یکپارچگی نرم‌افزارها و برنامه‌های کاربردی	۰,۱۵۵۴	۰,۱۷۵۸	۰,۱۷۲۴	۰,۱۷۲۴
	استفاده از ابزارها و روش‌های حسابرسی و بازرسی به کمک رایانه	۰,۱۶۴۱	۰,۱۵۰۰	۰,۱۶۱۰	۰,۱۶۱۰
	طراحی و استقرار کنترل‌های داخلی در تدوین برنامه‌ها و نرم‌افزارهای کاربردی	۰,۱۶۴۰	۰,۱۵۷۳	۰,۱۴۴۲	۰,۱۴۴۲
	انطباق ساختار سازمانی با اصول حکمرانی	۰,۱۸۳۰	۰,۲۰۱۴	۰,۲۰۳۵	۰,۲۰۳۵
	نرخ ناسازگاری درونی	۰,۰۰۵۴	۰,۰۰۵۸	۰,۰۰۸۴	۰,۰۰۸۴

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

در بخش پایانی این پژوهش نیز نسبت به انجام مصاحبه ساختار یافته با ۵ نفر از خبرگان مستقل از گروه مشارکت‌کنندگان در تدوین پاسخ پرسشنامه‌ها اقدام و سپس نتایج با استفاده از آزمون ناپارامتریک اسپیرمن بررسی شده است. همان‌گونه که جدول (۴) نشان می‌دهد ضریب همبستگی اسپیرمن بین نتایج حاصل از پرسشنامه سلسله مراتبی فازی تهران و مصاحبه و پرسشنامه سلسله مراتبی فازی سایر کلان‌شهرها و مصاحبه به ترتیب ۰,۹۴۴۳ و ۰,۹۵۰۳می‌باشد که با توجه p-value در سطح اطمینان ۹۹ درصد دارای رابطه معنی‌دار و مثبت می‌باشد.

جدول (۴). نتایج حاصل از آزمون اسپیرمن

	statistic	p.value	estimate
تهران و مصاحبه	7704	0	0.94434
سایر کلان‌شهرها و مصاحبه	6872	0	0.950352

بحث و نتیجه‌گیری:

بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، نظام نظارتی در شهرداری‌های کلان‌شهرهای ایران از دو بخش اصلی (مالی و عملکردی) تشکیل می‌شود. در بخش اول این مقاله مؤلفه‌های نظارت عملکردی در شهرداری‌های کلان‌شهرها شناسایی شده است. این چهار مؤلفه عبارتند از:

- پیش‌بینی و شناسایی ارکان نظارت عملکردی
- پیش‌بینی احکام نظارت عملکردی در قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت‌های شهرداری‌های کلان‌شهرها
- طراحی رویه‌ها و روش‌های اعمال کنترل و نظارت عملکردی در فرآیندهای اجرایی و
- ایجاد زیرساخت‌های نظارت عملکردی.

کمیته‌ی حسابرسی، حسابرسان مستقل و داخلی، معاونت‌های تخصصی، سازمان بازرسی شهرداری در شمار مهم‌ترین ارکان نظارت عملکردی درون مدیریت شهری هستند. با این وجود با توجه به ساختار شهرداری‌ها واحد دیگری مثل اداره کل ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت (در شهرداری تهران) و اداره کل برنامه‌وبودجه می‌توانند در شمار ارکان نظارت عملکردی درون مدیریت شهری قرار گیرند. سازمان بازرسی کل کشور و وزارت کشور مهم‌ترین ارکان نظارت عملکردی شهرداری‌ها در سطح کشور می‌باشند.

الزام به تهیه برنامه میان میان‌مدت، استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، انجام حسابرسی عملکرد و الزام به تمرکز بر برون دادها و دستاوردهای حاصل از اجرای طرح‌ها و خدمات نیز از مهم‌ترین متغیرهای مرتبط با الزام قانونی نظارت عملکردی در شهرداری‌ها به شمار می‌روند.

رویه‌های کنترلی و اعمال نظارت عملکردی در شهرداری‌ها را می‌توان در هفت محور اصلی طراحی و استقرار کنترل‌های برنامه‌ای و بودجه‌ای، استفاده از روش‌های کنترلی حسابداری، طراحی، استقرار و ارزیابی سیستم کنترل‌های داخلی، طراحی و استقرار مدیریت ریسک، انجام حسابرسی‌های جامع، طراحی و سنجش عملکرد، شفافیت و دسترسی آزاد شهروندان موردبررسی قرار داد. براساس نتایج این پژوهش طراحی ، استقرار و ارزیابی کنترل‌های داخلی، انجام حسابرسی‌های جامع (عملکردی، مالی و رعایت) و فراهم نمودن زمینه‌های شفافیت و دسترسی شهروندان به‌طور نسبی در شمار مهم‌ترین شاخص این بخش قرار می‌گیرند.

بخش اصلی شاخص‌های مرتبط با کنترل برنامه‌ای و بودجه‌ای مربوط به شاخص‌های تهیه برنامه‌های بلندمدت و میان‌مدت و بودجه مبتنی بر عملکرد، مقایسه پیش‌بینی‌های غیرمالی (کمیت‌ها و...) با عملکرد واقعی در گزارش تفریغ بودجه، تهیه و تنظیم بودجه‌بندی سرمایه‌ای است. مهم‌ترین شاخص‌های کنترلی حسابداری در برگیرنده‌ی موارد زیر است:

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

- حسابداری و گزارشگری مالی تعهدی
- استقرار سیستم بهای تمام شده

اثربخشی حسابرسی داخلی، تأکید و تعهد اخلاقی و ارزیابی کنترل‌های داخلی توسط مدیران شاخص طراحی و استقرار کنترل‌های داخلی را تشکیل می‌دهد. ارزیابی پاسخ به ریسک و راه‌حل انتخابی و ارائه گزارش مدیریت ریسک به مدیریت شهری و شورای اسلامی شهر به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های طراحی و استقرار مدیریت ریسک در شهرداری‌ها شناخته شده‌اند. در بخش حسابرسی جامع بر دو شاخص اثربخشی کمیسیون‌ها و کمیته‌های تخصصی شورا و کیفیت و اثربخشی رسیدگی حسابرسان مستقل و منتخب شورای اسلامی شهر تأکید گردیده است. تمرکز واحدهای نظارتی بر برون دادها و نتایج، استقرار سیستم پایش در سطوح مختلف و تمرکز بر موضوعات اجتماعی، زیست‌محیطی و اخلاقی از شاخص‌های مهم ارزیابی عملکرد به شمار می‌روند. انتشار طرح جامع و تفصیلی شهر نیز بیشتر وزن را در بین شاخص‌های شفافیت و دسترسی آزاد شهروندان به اطلاعات داشته‌اند.

انطباق ساختار سازمانی با اصول حکمرانی و تدوین برنامه راهبردی مبارزه با تقلب و فساد مالی در شهرداری‌ها، استفاده از ابزارها و روش‌های حسابرسی و بازرسی به کمک رایانه، طراحی و استقرار کنترل‌های داخلی در تدوین برنامه‌ها و نرم‌افزارهای کاربردی و یکپارچگی نرم‌افزارهای کاربردی نیز از شاخص‌های اصلی زیرساخت‌های لازم در اعمال نظارت عملکردی به شمار می‌روند.

تقدیر تشکر و ملاحظات اخلاقی

از کلیه مشارکت‌کنندگانی که با پاسخ‌گویی به پرسشنامه‌ها ما را در انجام این پژوهش یاری رسانند، سپاسگزاریم. همچنین از مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران برای حمایت از این پژوهش تقدیر می‌گردد.

منابع:

۱. آذر، عادل، زاهدی، شمس السادات، امیرخانی، طیبه،(۱۳۸۹)، طراحی مدل پیاده‌سازی بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد با رویکرد پویایی سیستم، علوم مدیریت ایران،۵ (۱۸)، ۲۹-۵۳.

۲. آذر، عادل، امینی، محمدرضا، احمدی، پرویز، (۱۳۹۲)، مدل بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد استوار- فازی رویکردی در مدیریت ریسک تخصیص بودجه، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۷(۴)، ۶۵-۹۵.

۳. آذر، عادل، امینی، محمدرضا، بیات، کریم، خدیور، آمنه، (۱۳۹۷)، طراحی مدل توسعه‌یافته بلوغ بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد:با تأکید بر قابلیت‌ها و نتایج یک نظام بالغ، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۲(۴)، ۲۲۵-۲۴۷.

۴. باباجانی، جعفر، (۱۳۹۱)، نقش تفکر سیستمی در تحلیل نظام پاسخ‌گویی و خرده نظام‌های تشکیل‌دهنده، مجموعه مقالات کرسی‌های نظریه‌پردازی در دانشگاه علامه طباطبایی، جلد اول.

۵. باباجانی، جعفر، خدارحمی، بهروز، (۱۳۹۲)، مدلی برای استقرار نظام بودجه‌بندی عملیاتی در دولت جمهوری اسلامی ایران، مطالعات تجربی حسابداری مالی، ۱۱(۴۴)، ۱-۳۶.

۶. باباجانی، جعفر،دوست جباریان، جواد (۱۳۹۶)، الگویی برای استقرار نظام حسابرسی عملکرد در نهادهای بخش عمومی ایران، دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۶(۲۱)، ۱۴۳-۱۵۶.

۷. خدامی‌پور، احمد، کفاش پور، روح اله، (۱۳۹۴)، تأثیر عناصر اصلی بودجه‌ریزی عملیاتی بر اجرای حسابرسی عملکرد از دیدگاه کارشناسان و حسابرسان دیوان محاسبات کشور، حسابداری دولتی، ۳(۳)، ۴۱-۵۲.

۸. زارعی، محمدحسین، فاضلی نژاد، جواد، (۱۳۹۵)، الزامات حقوقی تحقق حسابرسی عملکرد در دیوان محاسبات کشور، دانش حسابرسی، ۶۳، ۲۶۹-۲۸۸.

۹. عابدی‌نیا،آیت اله، (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد(عملیاتی) در افزایش مسئولیت پاسخ‌گویی سازمان‌های دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، رساله کارشناسی ارشد.

۱۰. عامری، زهرا، خسروی، احمد، مقدسی، محمدباقر، (۱۳۹۸)، مؤلفه‌های بودجه‌ریزی شهری مشارکتی شایسته با نگاهی به نظام حقوقی ایران، حقوق اداری، ۶(۱۹)، ۷۹-۹۶.

۱۱. کرباسی یزدی، حسین، طریقی، علی، (۱۳۸۸)، ارزیابی مزایای سامانه‌های حسابداری تعهدی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی ، درمانی تهران، دانش حسابرسی، ۳۰ (۳۷)، ۱۶-۲۷.

۱۲. مرادی، محمد، صفی خانی، رضا، (۱۳۹۵)، تحلیل پژوهش‌های حسابداری بخش عمومی در ایران و جهت‌گیری تحقیقات آتی، بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۲۳(۴)، ۵۴۷-۵۷۴.

۱۳. مقیمی، سید محمد، پور عزت، علی‌اصغر، دانایی‌فرد، حسن، احمدی، حیدر، (۱۳۹۵)، طراحی و تبیین مدل بودجه‌بندی براساس شاخص‌های حکمرانی خوب در ایران، فصلنامه مدیریت دولتی،۸ (۴)، ۶۴۵-۶۶۵.

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

ment, 11(2), 1–10.
25. Feuer,M.N.(2021), Offical City of Los Angeles Municipal Code, Sixth Edition, Ordinance No. 77,000, Avialable at: www.lacity.org
26. Hansen, E.G., Schaltegger, S.(2016), The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures, Journal of Business Ethics, 133(2), 193-221.
27. Krejčí, J., Pavlačka, O. & Talašová, J.(2017). A fuzzy extension of Analytic Hierarchy Process based on the constrained fuzzy arithmetic. Fuzzy Optim Decis Making 16, 89–110 https://doi.org/10.1007/s10700-016-9241-0
28. Karner.A, Brown, K.B., Marcantonio.R., Alcorn, L.G. (2019). The View from the Top of Arnstein's Ladder, Journal of the American Planning Association, 85:3, 236-254, DOI: 10.1080/01944363.2019.1617767
29. Kiryanto; Kartika, Indri; Shodiq, M Ja'far; Alwi, Bramastya Datum. (2020) THE IMPACT OF ACCRUAL BASIS ACCOUNTING SYSTEM ON THE QUALITY OF FINANCIAL REPORT: AN AUDITOR PERCEPTION, International Journal of Organizational Innovation (Online), 13 (2), 10-24.
30. Lampe, H. W. Hilgers, D., Ihl.c. (2015). Does accrual accounting improve municipalities' efficiency? Evidence from Germany, Applied Economics, DOI: 10.1080/00036846.2015.1030562 To link to this article: http://dx.doi.org/10.1080/00036846.2015.1030562
31. Lepore, L., Pisano, S. (2012). Determinants of Internet-Based Performance Reporting Released by Italian Local Government Authorities Mancini D., Vaassen E., Dameri R.P. (edited by), Accounting Information Systems for Decision Making, Vol. 3 of Springer Series: Lecture Notes in Information Systems and Organisation, Springer Physica-Verlag, Berlin, Heidelberg, ISBN: 978-3-642-35760-2, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2182079
32. Local Government Act. (2015). Ministry of Finance, Finland, available at: https://www.finlex.fi/en/laki/kaannokset/2015/en20150410.pdf
33. Marcuccio, M., Steccolini, I. (2009). Patterns of voluntary extended performance reporting in Italian local authorities, Inter-
14. Bassoli, M.(2012). Participatory Budgeting in Italy: An Analysis of (Almost Democratic) Participatory Governance Arrangements, International Journal of Urban and Regional Research, 36(6), 1183-1203. https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2011.01023.x
15. Bernstein, D.J. (2000). Local Government PERFORMANCE Masurement Use: Assessing System Quality and Effects, A Dissertation submitted to the Faculty of School of Business and Public Management, George Washington University, Washington, DC.
16. Brignall, S. (2002). The Unbalanced Scorecard: a social and environmental critique, Proceedings, Third International Conference on Performance Measurement and Management: Research and Action, Boston, MA, 85-92.
17. Boston, J., J. Pallot, and Martin,J. (1996). Public Management: The New Zealand Model.Auckland, New Zealand: Oxford University Press Australia and New Zealand.
18. Buckley, J. J. (1985). Fuzzy hierarchical analysis. Fuzzy Sets and Systems, 17(3), 233–247
19. City of Toronto Act. (2006). S.O. 2006, c. 11, Sched. A, available At: https://www.ontario.ca/laws/statute/06c11
20. Cortes, J.L. (2006). The international situation vis-á-vis the adoption of accrual budgeting, Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management, 18(1), 1-26.
21. Demeulenaere, E., Corvo, L., Bouckaert, G., Meneguzzo, M. (2013). Measuring performance based budgeting in Flemish and Italian municipalities, Egpa Conference, Edinburgh, 11-13 September 2013.
22. Demirel, D. (2014). Accountability and the Changing Function of the Control, Journal of Administrative Sciences, 12(24),75-100.
23. D'onza, G., Brotini, F., Zarone, V. (2017). Disclosure on Measures to Prevent Corruption Risks: A Study of Italian Local Governments, International Journal of Public Administration,40(7), 612-624. DOI: 10.1080/01900692.2016.1143000
24. Epstein, M. J., Wisner, P. S. (2001), Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. Environmental Quality Manage-

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]

tion between Operational Risk Management activities and Internal Control System in the Municipalities: An analysis of the Italian legislative framework. Economia Aziendale Online, Special Issue, 10(1), 149-158.
46. Rizzi, P., Dioli, I. (2010). From Strategic Planning to City Branding: Some Empirical Evidence in Italy, PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 8, 39-49.
47. Satty, T.L.,OzdemiM.S.(2003). Why the Magic Number Seven Plus or Minus Two, Mathematical and Computer Modelling 38 (2003) 233-244 .
48. Scott, G. (2001), Getting the Fuzzy End of the Lollipop: The Problems with Devolved Budgetsin Further Education Colleges. International Journal of Educational Management15(5):252–258
49. Sintomer, Y., C. Herzberg and A. R¨ocke, (2008) Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges. International Journal of Urban and Regional Research, 32(1),164–178.
50. Stipak,B, O'Toole, Daniel E.(1990), Performance Auditing in Local Government: Current Use and Future Prospects, State & Local Government Review, 22(2), 51-54.
51. Sonenshein, R.J.(2006). Los Angeles:- Structure of a City Government, Available at: https://my.lwv.org/sites/default/files/leagues/los-angeles/structureofacity.pdf
52. Torres L, Yetano A, Pina V. (2019), Are Performance Audits Useful? A Comparison of EU Practices. Administration & Society 51(3), 431–462. https://doi.org/10.1177/0095399716658500.
53. Van Laarhoven, P. J. M., & Pedrycz, W. (1983). A fuzzy extension of Saaty's priority theory. Fuzzy Sets and Systems, 11(1–3), 199–227.
54. Verbeeten,F.H.M. Speklé, R.F.(2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management, Organization Studies, 36(7), 953-978.
55. Wampler, B.(2004), Expanding Accountability Through Participatory Institutions: Mayors, Citi&s, and Budgeting in Three BraZJlian Municipalities, Latin American Politics and Society, 46(2), 73-99.
national Journal of Public Sector Management, 22(2), 146-147.
34. Martí .C (2013) Performance Budgeting and Accrual Budgeting, Public Performance & Management Review, 37:1, 33-58 To link to this article: http://dx.doi.org/10.2753/PMR1530-9576370102
35. Mazzara, L., Sangiorgi, D., Siboni, B. (2010). Public Strategic Plans in Italian Local Governments. Public Management Review, 12(4), 493–509. doi:10.1080/14719037.2010.496264
36. Montesinos, V., Brusca, I., Rossi, F.M., Aversano, N. (2013). The usefulness of performance reporting in local government: comparing Italy and Spain, Public Money & Management, 33(3), 171-176, DOI: 10.1080/09540962.2013.785701
37. Moullin, M.(2017), Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard,International Journal of Productivity and Performance Management, 66(4),442-458.
38. Municipal Finance Management Act (MFMA). (2003). Act No 56 of 2003, South Africa
39. Moynihan, D. P.(2008).The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform. B. A. Radin, ed., Public Management and Change Series. Washington, DC: Georgetown University Press.
40. Municipal Finance Management Act(MFMA). (2003), Act No 56 of 2003, south Africa
41. Municipal Systems Act2000).), Act No. 32, 2000, south Africa
42. Ngomuo, S. Wang, M.(2015) .Measuring Performance in Public Sector Organizations: Evidence from Local Government Authorities in Tanzania, European Journal of Business and Management, 7(9),184-194.
43. Raudla, R., Taro, K., Agu, CH., Douglas, J. 2016)). The Impact of Performance Audit on Public Sector Organizations: The Case of Estonia, Public Organization Review, 16(2), 217–233
44. Rieder, S., Lehmann, L.(2002). Evaluation of New Public Management Reforms in Switzerland.International Public Management Review 3(2): 25–42.
45. Riso V., Castellini M. (2019).Poor Integra-

مدیریت شهری
فصلنامه علمی پژوهشی
مدیریت شهری و روستایی
شماره ۶۱ . زمستان ۱۳۹۹
Urban managment
No.61 Winter 2020

[Downloaded from ijurm.imo.org.ir on 2026-11-02]